

「強い個」を「強い組織」に繋げていくことの大切さ

「強い個」を育てること、個々をまとめあげて「強い組織」をつくるのが、ニチモウの人材戦略です。人材戦略の現況と今後について語り合いました。



総務部 人事チーム
川俣チームリーダー

総務部 人事チーム
立川さん

総務部 総務チーム
桔梗さん

総務部
小島部長

「強い個」を「強い組織」に繋げる

考え方

▶**小島** ニチモウでは昔から、個人に権限を委譲し、それぞれの裁量で業務を進めてきました。他社と比べて知識や経験が蓄積されやすい環境があり、「強い個」が育ちやすいと思います。社員それぞれが個性を活かすためには、現場で吸収した知識や情報を持っていることが大事です。現場での経験がお客様に対する説得力に繋がります。また、「強い個」といっても本人主義という意味ではなく、それぞれの部門が大事にしてい

ることや、品質・ブランドを常に意識しながら組織として動く必要があると思います。**重要なのは、「強い個」を「強い組織」に繋げること**です。

▶**川俣** こうした職場環境は確かに特徴的です。ただ「個人商店化」してしまうことの弊害もありますね。**「強い組織」になるには、個人の知識や経験を事業として継承していくことが必要**です。

業務の可視化を進める

具体的施策

▶**立川** 個人が任されている業務をスムーズに引き継げることは、業務を効率的に進める上でも鍵を握ります。私は育休から復職した際に、異動した社員の業務を引き継いだのですが、丁寧な引き継ぎ書があり大変助かりました。デジタル化も進んでおり、いつでも引き継げるように業務を可視化しておくことは大切です。

▶**小島** 確かに。「個人商店化」の弊害をなくすには、**自らが担う業務の整理整頓が必要**です。業務が引き継

げれば情報も共有できるし、**まさに「強い組織」をつくることに繋がります**。業務が可視化されることで、例えば営業事務を集約して、一つの部門をつくるといった発想も湧いてきます。

▶**川俣** 今はどこの会社でもそうかもしれませんが、人手不足が常態化する中で、業務のシステム化や、外部への業務委託も視野にいた、業務効率や人員配置の最適化が求められています。業務の可視化が進めば、こうした判断もしやすくなりますね。

多様な働き方、女性の活躍

具体的施策

▶**川俣** 業務の整理ができるようになると、在宅ワークや女性の活躍、障がい者の活用といった、雇用を

巡る様々な課題の解決にも繋がっていくと思います。水産業界の特質もあり、女性の活躍はまだ課題はあり

ますが、まずは女性も長く働ける職場環境をつくるのが重要です。

▶**桔梗** そうですね。女性同士の話の中でも、「これからニチモウでどう働いていくか」ということが話題に上ります。立川さんのように、育児をされながら働き続けていらっしゃる方もいることは、非常に勇気付けられます。育児をしながら働くこと、結婚せずに仕事に打ち込むことなど、女性の働き方にもいくつかのロールモデルがあります。こうした事情も、職場の課題を検討する際にはぜひ考慮してほしいと思います。

▶**立川** 「女性活躍」という話の中では、育児との両立という点にフォーカスされることが多いのですが、身

体的なことも含めて他にも課題はあります。女性の中でも、働くことに対する考え方は様々だと思います。職場の課題解決を考える際、まずは職場で女性が直面する課題のリストアップからはじめてはいかでしょうか。

▶**小島** 女性に対する職場での配慮は本当に重要です。川俣さんが指摘されましたが、かつての水産業界は男性主体だったこともあり、女性を営業職として配属しても、お客様から受け入れられず、なかなか定着しないということもありました。近年はお客様も代替わりし、業界の様子も大きく変わっています。外部環境としては、女性も働きやすい職場になりつつあります。



人事評価基準の明確化、評価制度の整備

具体的施策

▶**川俣** 業務の可視化が進んだことで、ニチモウの人材育成は次のステージに移っています。現在は、長期的な観点で人材に求める能力の明確化、新たな教育機会の提供、また評価制度の見直しについても、少しずつ動き出しています。DXの活用も業務の効率化や職場のペーパーレス化に不可欠であるという認識から、若手社員を中心とした検討会を設置しています。

▶**立川** 人事評価については、頑張った人にしっかり報いることのできる公平な人事制度をつくることと、つくりあげた人事制度を正しく運用していくことの2点に注

力しています。まずは、上長と課員の双方が納得できる評価制度をつくるのが先決です。また近年は雇用形態が多様化しており、それに伴って人事管理が煩雑化する面があるので、そこも改善したいと考えています。

▶**川俣** 立川さんとも話し合いながら、今まさに人事評価制度の整備を進めています。近年は業績が好調だったこともあり、評価についても業績に関する部分に偏りがちでしたが、業務のプロセスや考え方、行動などが評価されるように、人事評価の仕組みを変えようとしています。



企業価値の向上、未来のニチモウへの期待

考え方

▶**川俣** 方針がはっきりしている組織には、人が育つ土壌が生まれやすいと考えています。

上司も単に「稼いで来い」と号令をかけるのではなく、「良い商品を開発し、〇〇な市場に拡販する。そのために〇〇な部分に注力する」というような方針が共有されていく事が重要だと思います。また、個別の事業だけでなくグループ全体として利益を上げるために、俯瞰した視点の方針も重要になってくると思います。それがあってこそ、グループ全体が持続的に成長できるものと考えています。

▶**小島** 冒頭の議論にもありましたが、「強い個」を育成し、「強い組織」をつくりあげていくことで目指すものは「企業価値の向上」です。一義的には、売上を拡大し、利益を稼いで成長していくことが企業価値の向上に繋がるのですが、単に稼げばよいということではなく、**人材としての価値を高めていくことも重要**です。**経験と知見を積み上げ・整理し・共有することで、個人、そして組織の価値を高めてほしい**と思います。

▶**立川** 周りを見渡すと私より若手の社員も多くいて、気が付けば中堅社員のような立場になっているのですが、私自身は、こうした若手社員から学びを得たり、刺激を受けたりすることがたくさんあります。若手社員が中心となって新しい風を起こすことは、企業にとっても非常に重要なことだと思います。こうした風が消されてしまうことのないよう、うまくフォローしていきたいと思っています。

▶**桔梗** 若手社員だからできることは、確かにあると思っています。女性活躍や職場環境の改善といったことへの課題意識は、目の前の業務に追われる日々の中で薄れてしまいがちですが、ニチモウという会社の一人の社員として、常に課題意識を持ちながら業務に励みたいと、あらためて感じました。ニチモウが描く人材戦略の考え方もよく理解できました。私にも後輩社員ができるので、あらためて自分の業務の内容を整理整頓し、いつでも共有できるようにしておきたいと思っています。